

מהלך 7 - תוכנית עבודה



למדנו במהלכים הקודמים את ההצלחות של הרשות, את האתגרים והצרכים הייחודיים שמספרים את סיפור הרשות. הצבנו מטרת-על ויעדים שייתנו מענה לצרכים שזיהינו. עכשיו הגיע הזמן לבנות תוכנית עבודה יעילה ואפקטיבית, כלומר לבחור פעולות שיקדמו את השגת היעדים שהצבנו.

תוכנית העבודה מסייעת לדייק צרכים וסדרי עדיפויות, להקצות בהתאם משאבים אנושיים ופיננסיים ולהיערך נכון מבחינת מבנה עבודה (מי עושה מה ומתי) וממשקי עבודה. היערכות מוקדמת מסייעת לקדם יעדים אסטרטגיים של הרשות באופן יעיל ואפקטיבי יותר והיא מייצרת תחושת מיקוד.

מטרות

- בניית תוכנית פעולה שיתופית להשגת יעדי הרשות

פעולות מקדימות

- הכנת המרחב עם ציטוטים על הקירות לפני המפגש

תפוקות

- אוסף פעולות לתוכנית העבודה

פעולות עיקריות

- תערוכת ציטוטים בנושא תוכנית עבודה
- משחק קבוצתי לאיסוף פעולות עיקריות לביצוע

מהלך 7 - תוכנית עבודה

מפגש 1: הפעולות להשגת היעדים

משך: שעה וחצי

ציוד וחומרים:

○ אסופת ציטוטים (ראו נספחים)

○ משחק לוח "ציוני דרך"

הנחיות:

1 פעילות פתיחה: תערוכת ציטוטים

תולים את הציטוטים במרחב שבו מתקיים המפגש. מבקשים מכל משתתף לבחור ציטוט שמדבר אליו.

בסבב, כל משתתף מסביר איך הציטוט שבחר מתקשר לחוויה האישית שלו בכל הנוגע לבניית תוכנית עבודה.

נקודה להתייחסות: לאנשים רבים יש התנגדות לכתיבת תוכנית עבודה. כדאי לאפשר בשלב זה אוורור רגשות ולהדגיש שהיום נבנה תוכנית עבודה בדרך יצירתית ושונה.

הציטוטים:

"מטרה ללא תוכנית היא רק משאלה." (אנטואן דה סנט-אכזופרי)

"הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד שלך היא ליצור אותה." (אברהם לינקולן)

"אם אתה לא מצליח לתכנן, אתה מתכנן להיכשל." (בנג'מין פרנקלין)

"אתה לא צריך לראות את כל גרם המדרגות, פשוט תעשה את הצעד הראשון." (מרטין לותר קינג ג'וניור)

"פעולה היא המפתח הבסיסי לכל הצלחה." (פאבלו פיקאסו)

"האדם שמזיז הר מתחיל בסחיבת אבנים קטנות." (קונפוציוס)


"אם אתה לא יודע לאן אתה הולך, כל דרך תביא אותך לשם." (לואיס קרול)


מהלך 7 - תוכנית עבודה

מפגש 1: הפעולות להשגת היעדים

2) משחק קבוצתי: בונים תוכנית עבודה

במפגש היום נתמקד בפעולות שייכללו בתוכנית העבודה שלנו. מתוך הבנה שהפעולות נגזרות מהיעדים ומהמטרה שהצבנו, נרצה ל'פתוח את הראש' ולחשוב על דרכי פעולה חדשות. לשם כך נשחק משחק. תחילה, נכתוב את היעד הרלוונטי במקום מרכזי.

 **מטרת המשחק:** לייצר רעיונות לפעולות קונקרטיות שניתן לכלול בתוכנית פעולה. בכל תור, צוות ישלוף קלף מהחפיסה וישתמש בו כהשראה לסיעור מוחות כדי להעלות רעיונות לפעולה קונקרטית.

 **נקודה חשובה להתייחסות:** חשוב לנו לשמוע את הקולות כולם, ולכן כל חברי הפורום מתבקשים להעלות רעיונות לפעולות שיקדמו את השגת היעד. בשלב המשחק אין תשובות נכונות ולא נכונות, זה רק סיעור מוחות שיאפשר לנו לגבש סדרי עדיפויות בהמשך.

הוראות המשחק:

- מניחים את לוח המשחק במרכז השולחן.
- כותבים על דבקית את היעד שבחרים להתמקד בו, מתוך היעדים הרשתיים שהצבנו, ומדביקים במרכז הלוח.
- מתחלקים לזוגות / שלשות, בהתאם לכמות המשתתפים.
- מניחים את ערמת הקלפים במקום המתאים על הלוח, ומחלקים לכל קבוצה חייל משחק.
- הקבוצה שנבחרה להיות הפותחת, שולפת מהקופה קלף שעליו מופיעה שאלה ומספר.
- בתוך דקה (באמצעות שעון חול), על הקבוצה לתת תשובה לשאלה.
- בזמן זה חברי הקבוצה יכולים להתייעץ ביניהם כדי להגיע לתשובה מוסכמת.
- לאחר שענו על השאלה, מתקדמים על הלוח כמספר הצעדים שכתוב על הקלף.
- אם לא הספיקו לענות, נשארים במקום ומחכים לתור הבא.
- לאחר מכן, התור עובר לקבוצה הבאה, היא לוקחת קלף מהקופה וכן הלאה.

חשוב לאסוף את הרעיונות לפעולות שעולים במשחק, כדי לקיים עליהם דיון לאחר מכן.

מהלך 7 - תוכנית עבודה

מפגש 1: הפעולות להשגת היעדים

השאלות שמופיעות על הקלפים: ?

- מה 3 הפעולות הכי דחופות לביצוע בתוכנית העבודה?
- מה הצעד הראשון שצריך לעשות?
- 3 אנשים ברשות שחשוב לשלב כשותפים פעילים בתוכנית העבודה
- 2 פעולות שאי - אפשר לוותר עליהן
- פעולה בתוכנית העבודה שכולנו נשמח שמישהו אחר יעשה
- פעולה בתוכנית העבודה שהיינו שמחים לעשות כבר מחר בבוקר
- 3 פעולות בתוכנית העבודה שצריכות להתבצע ברצף הפעולה הכי מאתגרת בתוכנית
- פעולה אחת שתהיה לה השפעה גדולה מאוד ברשות
- פעולה אחת שתשפיע על כל הפעולות האחרות
- 2 פעולות שנצטרך לבצע במקביל
- 2 פעולות שיהפכו את התוכנית לחדשנית
- 2 פעולות שכרוכות בויתור על דפוסי עבודה ישנים
- פעולה שבלעדיה לא נוכל למדוד את ההצלחה שלנו
- פעולה שכדאי להפסיק לעשות

3 דיון:

- לאחר שכל הקבוצות שיחקו לפחות תור אחד, אוספים את כל הרעיונות לפעולות שעלו ומקיימים דיון בשאלות:
- מתוך הרעיונות שהועלו, אילו אנו חייבים בתוכנית הפעולה?
 - אילו מהרעיונות יותר / פחות דחופים?
 - אילו מהרעיונות הם המעשיים ביותר?
 - אילו מהרעיונות חדשניים ביותר?
 - אילו מהפעולות שהוצעו יקדמו אותנו בצורה הטובה ביותר לעבר השגת היעדים שהצבנו?

שאלות להגברת האפקטיביות:

- מה יגביר את רמת האפקטיביות? אילו מן הרעיונות?
- מהו המפתח הקטן לתוצאה גדולה?
- האם הצלחה תהיה תוצר לוואי של למידה והתפתחות?
- כיצד באותו זמן ניתן יהיה להשיג יותר?

אפשר לחזור על המשחק עם יעדים שונים.

4 סיכום

אספנו היום מגוון רעיונות לפעולות שיעזרו לנו להשיג את היעד שקבענו לעצמנו (להזכיר את היעד). במפגש הבא נערוך סדר עדיפויות, נבצע חלוקת תפקידים ונקבע תאריכי יעד לכל פעולה.

מהלך 7 - תוכנית עבודה

מפגש 2: מדייקים את תוכנית העבודה

משך: שעה וחצי 

ציוד וחומרים: 

כלי לבניית תוכנית עבודה לפורום חינוך רשותי בתנועה (ראו נספחים)

אוסף הרעיונות לפעולות שעלו במפגש הקודם

הנחיות: 

1 פעילות פתיחה:

מקריאים את השיר "שמיים" של טלי ורסנו אייסמן. הדובר בשיר מתאר הרכבה של פאזל, שמתחילה בבניית המסגרת, שבדרך כלל יש בה שמיים. עונים על השאלה: כשאתם רוצים להתחיל פרויקט חדש / תוכנית חדשה, מה הפעולה הראשונה שאתם עושים?

שמיים / טלי ורסנו אייסמן

בכל פאזל, גם זה של אלפי חלקים,

מתחילים בבניית המסגרת.

במסגרת בדרך כלל יש שמיים.

כשאתה מחבר את השמיים, אתה יודע איפה להניח את החלקים האחרים.

גם בחיים

אתה צריך שמים

כדי לדעת איפה להניח את עצמך

2 המשגה:

היום נמשיך בבניית המסגרת של העבודה המשותפת שלנו, כלומר בבניית תוכנית העבודה. נשים דגש על שני מושגים חשובים: יעילות ואפקטיביות.

מה ההבדל בין המושגים?

אפקטיבי - אדם או דבר שמוביל ליצירת המטרה המבוקשת או הרצויה

יעיל - ביצוע או עשייה הכי טוב שאפשר ובמינימום בזבז של זמן ואנרגיה

במילים אחרות, להיות אפקטיבי פירושו לעשות את הדברים הנכונים (המשמעותיים עבורך/עבור הרשות) ולהיות יעיל פירושו לעשות את הדברים בצורה טובה.

האם אפשר להיות גם יעיל וגם אפקטיבי? התשובה היא **וודאי!**

מהלך 7 - תוכנית עבודה

מפגש 2: מדויקים את תוכנית העבודה

כדי להבין איך מתנהג אדם אפקטיבי ויעיל, נתבונן ב-4 אפשרויות שונות של שילובים בין התכונות:

לא יעיל ולא אפקטיבי - לרדוף אחר המטרות הלא נכונות ולבזבז זמן ומשאבים יקרים לצורך השגתן.
יעיל ולא אפקטיבי - לרדוף אחר המטרות הלא נכונות, אך לבצע ביעילות את הפעולות להשגתן (לבצע משימות רבות ביעילות מבלי להגיע ליעד)
לא יעיל ואפקטיבי - להתרכז במשימות החשובות, אך לבצע בצורה שמבזבזת זמן משאבים וכסף.
יעיל ואפקטיבי - לדעת מה המטרות והיעדים המשמעותיים ולבצע את המשימות בצורה שמחזירה את ההשקעה.

אפקטיבית נמדדת בשני מישורים: מצד אחד, כמה אתם מייצרים (כמה מוצרים, כסף, משמעות)? ומצד שני, עד כמה אתם שומרים על הנכס שלכם? (כמה אתם מקפידים להשקיע ברווחת העובד ובמערכות יחסים)

על מה חשוב לשים דגש בבניית תוכנית עבודה?

- בבואנו לבנות תוכנית עבודה, נרצה להתייחס להיבטים הבאים:
- מה? (מה הפעולה שתוביל אותנו להשגת היעדים שהצבנו)
- לשם מה? (מה הסיבה שבחרנו בפעולה הזאת כדי לקדם את המטרה שלשמה יצאנו לדרך)
- איך? (איך הפעולה תתבצע)
- מי? (מי יבצע את הפעולה?)
- מתי? (מה תאריך היעד לסיום ביצוע הפעולה)

איך נקבע סדרי עדיפויות בין הפעולות השונות?

- נמפה את הפעולות הקריטיות, אלה שאי אפשר בלעדיהן
- נמפה פעולות שתהיה להן השפעה רחבה על החינוך ברשות, אותן נמקם גבוה בסדרי העדיפויות
- נמפה פעולות שהן ברות השגה בטווח הקצר, שיובילו את התהליך קדימה
- פעולות המבטאות תהליך ארוך טווח נרצה לפצל לתתי-פעולות קונקרטיים
- חשוב לקחת בחשבון את העלויות ואת המשאבים הנדרשים עבור כל פעולה

3 יוצרים תוכנית עבודה:

מתחלקים לקבוצות עבודה. כל קבוצה מתמקדת ביעד אחד שהוצב בפורום, ויוצרת עבורו תוכנית עבודה באמצעות הכלי לבניית תוכנית עבודה לפי קהלים.

4 שיתוף:

כל קבוצה מציגה את התוכנית שיצרה, מאחדים פעולות דומות בתוכניות השונות, מחליטים יחד מי לוקח אחריות על כל פעולה ולוח זמנים לביצועה.

מהלך 7 - תוכנית עבודה

מפגש 2: מדייקים את תוכנית העבודה

5 רפלקציה:

בוחנים את תוכנית הפעולה שבנינו לאור הערכים שהצבנו.

לדוגמה, בעזרת הכלי שלהלן:

כלי לקידום שיח רפלקטיבי בכתיבת תוכנית העבודה רשות - בית ספר

מגוון

- שותפים: עד כמה תוכנית העבודה כוללת אוכלוסייה מגוונת? (רשות: אגף חינוך, חברה ונוער ועוד; מחוז: פיקוח, הדרכה; בי"ס: צוותי חינוך, הורים, תלמידים); באיזו מידה השותפים מעורבים בצמתים החשובים של תוכנית העבודה?
- פעולות: עד כמה מגוונות המתודות שבחרנו? (שולחנות עגולים, פאנל מייעץ, ועדה מלווה)
- מענים: עד כמה המענים שלנו מגוונים ועונים על הצרכים של אוכלוסיות מגוונות?

שקיפות

- באיזו מידה נערך מיפוי מעמיק של החסמים ושל ההזדמנויות?
- באיזו מידה המטרות והיעדים ברורים לכולם?
- באיזו מידה תהליכי הקצאת המשאבים שקופים לכול ומאפשרים לכולם לקחת חלק בקבלת ההחלטות?

אמון

- באיזו מידה מתקיימות פעולות לביסוס הקשר והשיח בין השותפים?
- באיזו מידה מבוססת תוכנית העבודה על שיח משותף של הפיקוח, הרשות ובית הספר?
- באיזו מידה השיח בין הפיקוח לרשות ולבית הספר מבוסס על אמון?

שותפויות

- עד כמה מתקיימות בתוכנית העבודה סדירויות עם שותפים?
- באיזו מידה תוכנית העבודה נותנת קול למגוון עמדות ונקודות מבט?
- עד כמה המעטפת (רשות ופיקוח) מעורבת ותומכת בתוכנית העבודה ובמטרותיה ומסירה חסמים?

אילו ערכים נוספים שהצבנו באים לידי ביטוי בתוכנית הפעולה וכיצד?

6 סיכום חגיגי:

אחרי מפגשים רבים שבהם בנינו שותפות המבוססת על אמון, אחרי שלמדנו את צורכי הרשות לעומק, הגענו לרגע זה שבו אנו יכולים לברך על שהצלחנו להעמיד בכוחות משותפים תוכנית פעולה שתקדם את היעדים שלנו ותצעיד את החינוך ברשות קדימה. תוכנית זו שעליה עמלנו היא **צעד גדול נוסף ליצירת מוביליות חברתית** ולמתן הזדמנות שווה לכל אחד ואחת מבאי מערכת החינוך המקומית.

מומלץ להרים כוסית לרגל המאורע או לחלק שוקולדים.